

 UNIVERSIDAD TÉCNICA
 FEDERICO SANTA MARÍA

*“No basta alcanzar la sabiduría, es necesario saber utilizarla”,
 Marco Tulio Cicerón (106-14 aC)
 Escritor, político y orador romano*

SELECCION y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl

Objetivo Sesión:
 Identificar y seleccionar estrategias en base a un Plan.


 UNIVERSIDAD TÉCNICA
 FEDERICO SANTA MARÍA

SISTEMAS DE GESTION: FUNDAMENTOS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

AUTOEVALUACION

¿Cuál ha sido tu APRENDIZAJE de la clase previa y el Entregable?

¿Cómo puedes APLICAR lo aprendido y la Actividad realizada en clases?


¿Qué REFLEXION te provoca lo visto en la clase previa y el Entregable?

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 02

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión

LA ESTRATEGIA: UNA PREOCUPACION MILENARIA

- “El arte de la guerra” de *Sun Tzu Ping Fa* (y su actualidad al 2013)
- Todo el arte de la guerra se basa en la astucia.
- El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin luchar.
- Para ganar la guerra se deben atender 5 aspectos fundamentales:
 - La vía, propósitos de líderes y pueblo (las **políticas**)
 - El tiempo (momento y **clima**)
 - El **terreno** (lugar)
 - El mando, los líderes adecuados (**el comandante**)
 - Disciplina (la **doctrina**).



Fuente: <http://www.chinoartelengua.com/blog/?p=1647>

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 03

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión

“EL ARTE DE LA GUERRA” DE SUN TZU

- La **política** significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro.
- El **clima** significa la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.
- El **terreno** implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia.
- El **comandante** ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.
- La **doctrina** ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército.

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 04

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

“EL ARTE DE LA GUERRA” DE SUN TZU

- Estos cinco factores fundamentales han de ser conocidos por cada general.
 _____ Aquel que los domina, vence; aquel que no, sale derrotado.
- Por lo tanto, al trazar los planes, han de compararse los siguiente siete factores, valorando cada uno con el mayor cuidado:
 1. ¿Qué dirigente es más sabio y capaz?
 2. ¿Qué comandante posee el mayor talento?
 3. ¿Qué organización obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
 4. ¿En qué organización se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?
 5. ¿Qué equipos son más fuertes?
 6. ¿Qué organización tiene directivos y equipos mejor entrenados?
 7. ¿Qué organización administra recompensas y castigos de forma más justa?

Mediante el estudio de estos siete factores, se es capaz de adivinar cual de los dos bandos saldrá victorioso y cual será derrotado...

¿Cómo la aplicaría a una situación específica?
 Ver video en <https://www.youtube.com/watch?v=3ubEfZG0qUk>

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 05

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

SEGÚN UN CONTEXTO Y ENTORNO: VISION, MISION Y METAS

Figura 1. Componentes del proceso de Administración Estratégica.
 Fuente: [HILL, 1996]

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 06

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

ESTRATEGIA

- La **estrategia** de una organización es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión, metas y objetivos para:
 - Maximizar las ventajas competitivas y
 - Minimizar sus desventajas
- Recordemos que el proceso consiste en establecer los propósitos de la Org. en términos de objetivos de largo plazo, sus planes de acción, y los recursos para ejecutarlos, siendo la **planificación estratégica** es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, utilizado para definir y alcanzar las metas de la Organización (Org.).
- ¿Cómo observa que lo esta haciendo el Ministro de Educación?
- Existen Estrategias **INTENTADAS** y otras **EMERGENTES**.

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 07

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

ESTRATEGIAS HISTÓRICAS

Ser los Primeros. Requiere:

- Ser Creativo,
- Flexible,
- Asumir Riesgos,
- Ser Emprendedor

Ser Seguidor y Rebasador. Requiere:

- Ser Innovador,
- Asimilar rápido,
- Poseer excelente personal

• **CASO MICROSOFT**

Fuente: <http://www.mercadeodigital.cl/como-planificar-una-estrategia-de-atencon-al-cliente-en-redes-sociales/>



Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 08

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

ACTUANDO ESTRATEGICAMENTE

Generando Barreras de Entrada: creando situaciones que impliquen que entrar a un negocio sea muy caro o difícil.

Generando Barreras de Salida: haciendo difícil su salida al mercado (ejemplo: acostumbrando a los clientes, regalando beneficios, etc.).

- aumentar el valor del producto,
- disminuir sus costos,
- intercambiar costos,
- crear alianzas o *joint-ventures*,
- poseer alternativas de compra/venta,
- sustituir antes,
- manejar volúmenes, producir las materias primas,.....

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 09

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS (PORTER) Y SUS REQUERIMIENTOS

- 1. Diferenciación:**
Distinguir el producto/servicio de la competencia. Aumentar la ventaja diferenciadora de los rivales. Ser Original. Poseer Prestigio.
- 2. Liderazgo en Costo:**
Reducir costos de la firma, de los proveedores. Elevar los costos a los competidores. Ser Eficiente. Conocer de sus Procesos, Procedimientos muy organizados.
- 3. Focalización o Segmentación:**
Centrarse en Nichos de mercado. Desarrollar mercados poco explotados. Conocer muy bien sus Clientes. Pueden ser de ambos tipos anteriores.

CASOS REPRESENTATIVOS

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 10

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

VENTAJA COMPETITIVA DE LA ESTRATEGIA DIFERENCIACIÓN

- Se crea ventaja competitiva al crear un producto percibido de alguna forma como exclusivo por el cliente (calidad, innovación, psicológico <prestigio, seguridad>) produciendo lealtad a la marca.
- Es natural ante la actual competencia.
- Para los potenciales competidores, es una barrera de entrada.
- Ante los proveedores, será menos afectado por alzas de precios pues podrá traspasar las alzas al cliente.
- Hacia los compradores, será menos afectado al ofrecer exclusividad.
- Para los productos sustitutos, constituye una barrera de entrada.
- Su mayor **riesgo** es mantener en el tiempo el carácter exclusivo, ante imitación y copia, evitando llegar a ser un producto popular.




Fuente: <http://reviewcars2015.com/bmw/2015-bmw-i8-price-specs-and-review.html/attachment/2015-bmw-i8-concept-pictures#image-1>

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 11

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	------------------------	------------	-----------

VENTAJA COMPETITIVA DE LA ESTRATEGIA LIDERAZGO EN COSTOS

- Natural ante la actual competencia.
- Ante los potenciales competidores, es una barrera de entrada.
- Ante los proveedores, será menos afectada por alzas de precios que los otros competidores.
- Hacia los compradores, será menos afectado por bajas de precios que los otros competidores.
- Para los productos sustitutos, constituye una barrera de entrada.
- Su mayor **riesgo** se oculta en la habilidad de que otros competidores puedan encontrar formas de producción a menor costo.







Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 12

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

VENTAJA COMPETITIVA DE LA ESTRATEGIA FOCALIZACIÓN

- Ante actual competencia, si es que poseen un producto (o servicio) que otros no tienen.
- De los potenciales competidores, es una barrera de entrada por lealtad de sus clientes.
- Ante los proveedores, será afectado por alzas de precios y deberá confiar poder traspasar las alzas al cliente.
- Hacia los compradores, ofrecer cierta exclusividad los ayuda.
- Para los productos sustitutos, constituye una barrera de entrada.
- Su mayor **riesgo** es depender de pequeñas adquisiciones, que elevan el costo de producción, de la posibilidad que empresas con estrategias diferenciadoras o líder en bajo costo ingresen al área, o por la pérdida del gusto del cliente.




Departamento de Informática

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

ESTRATEGIA SEGÚN EL ESTADO DE LA INDUSTRIA

- **Etapa Embrionaria:** Crecimiento lento por familiarización con el producto. Innovación y poca competencia. Debe educar al cliente, abrir canales de distribución, perfeccionar el diseño.
- **Etapa Crecimiento:** Demanda en expansión, superadas tareas anteriores. Posibilidad de competidores potenciales.
- **Etapa Recesiva:** Demanda (del tipo reposición) se acerca a niveles de saturación. Problema: inversión proyectada v/s capital.
- **Etapa Madurez:** Demanda se limita al mercado, o crecimiento vegetativo. Guerra de Precios.
- **Etapa Decadencia:** Crecimiento negativo y barreras de salida. Competencia se torna agresiva.


Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 14

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN GLOBAL



- Ingresar a Nuevos Mercados
- Economías de Localización y de Alcance
- Efecto Curva de Aprendizaje
- Compartir habilidades v/s transferir habilidades distintivas

- Encadenamiento, de redes de agencias comerciales enlazadas, compartiendo poder de compra
- Fusión Horizontal (unión de varias empresas) v/s Integración Vertical (Ej: caso eléctricas: producción, transmisión, distribución)
- Franquicias: rápida expansión con carga financiera reducida, implica transferencia de habilidades.
- Joint Ventures (50/50), Licenciamientos,...

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 15

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

ESTRATEGIAS DE ANSOFF

		Productos	
		Actual	Nuevo
MERCADOS	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 16

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

IGT

Los diferentes modelos de negocio de una institución requieren de **innovación y excelencia operacional** para crear de valor por encima del promedio.

Desempeño **Crecimiento**

Negocio Actual *principalmente* **Excelencia Operacional**

Nuevos Negocios *principalmente* **Innovación**

Sistemáticamente !

luis.hevia@usm.cl 19

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

IGT

Valor (Free Cash Flow)

Los negocios tradicionales, ya comoditizados, seguirán creciendo a tasas indexadas al crecimiento de la economía... serán tasas de un dígito.

Tasa de Crecimiento < 10% (Gestión en la Certidumbre)

Situación actual

Tiempo

Negocios Tradicionales "Comoditizados"

Fuente: IGT

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 17

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

IGT Los negocios en que seamos únicos, como empresas o como países, crecerán a tasas de doble dígito... ¡en ocasiones de tres dígitos!... Pues, ¡crecemos al ritmo del mercado que somos capaces de crear!

Valor (Free Cash Flow)

Tasa de Crecimiento $\gg 10\%$ (Gestión del Riesgo)

Margen Unicos \gg Margen Commodities

Nuevos Negocios "Únicos"

Negocios Tradicionales "Comoditizados"

Situación actual Situación a la que aspiramos Tiempo

Fuente: IGT

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 18

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

ESTRATEGIAS DE MARKETING SEGÚN...

- **Mercado**
 - Tipo
 - Geográficas (Local, ..., Internacional)
 - de Entrada (rápida, temprana) a éste,
- **Producto, por tipo de:**
 - Marca (única/múltiples), Diseño, Cliente (nuevo, otro uso)
- **Precio**
 - por costo o competencia, penetración, flexibilidad, ...
- **Plaza y/o Distribución**
 - Canal (directo o indirecto), exclusivo o intensivo,
- **Promoción**
 - Publicidad, personal o masiva, centrada en...

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 20

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

Observemos los siguientes Casos

Fuente: Elaboración propia

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 21

UNIVERSIDAD TÉCNICA
FEDERICO SANTA MARÍA

SELECCION Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

AUTOEVALUACION

¿Cuál ha sido tu APRENDIZAJE?

¿Cómo puedes APLICAR lo aprendido?

¿Qué REFLEXION te provoca lo visto hoy?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 22